

**В. В. Горонкова, начальник
отдела по связям с общественностью
ОАО «Свердловэнерго»**

Корпоративная газета в период реформирования компании

Историческая справка

Энергосистема «Свердловэнерго» образована в результате разделения Уралэнерго на три системы – «Пермэнерго», «Челябэнерго» и «Свердловэнерго». В 1993 году зарегистрирована как акционерное общество открытого типа. На момент реформирования – 2005 год – третья по величине установленной мощности компания в стране после ОАО «Тюменьэнерго», ОАО «Мосэнерго». Количество работающих около 20 тысяч человек. Это персонал электрических станций, предприятий электрических сетей, ремонтных и автотранспортных предприятий.

Задачи реорганизации компании – разделение ее по видам бизнеса и освобождение от непрофильных активов.

1 апреля 2005 года произошло выделение из состава Свердловэнерго генерирующих и сервисных предприятий, в результате чего именем «Свердловэнерго» стала называться региональная сетевая компания, в деятельности которой остался только транспорт электрической энергии. Количество работающих в реорганизованном предприятии – 4,5 тысячи человек.

Разговоры о необходимости преобразований в столь крупной отрасли как энергетика, являющейся к тому же естественной монополией, начались в 1998 году. Не без оснований все они были связаны с именем Анатолия Чубайса, который стал в то время главой РАО «ЕЭС России».

Суть преобразований излагалась авторами невнятно. Видимо, они и сами не очень ясно представляли масштаб и тонкости реформы, тем более что были в основном экономистами, юристами, в лучшем случае управленцами, но не энергетиками.

Надо сказать, что единая энергосистема СССР не только считалась, но и была едва ли не самой надежной в мире. Глобальных отключений не происходило, так как построенные в послевоенные годы электрические сети уже в 50-е годы прошлого столетия были объединены в единую схему, «закольцованы», и в случае отключения цепи немедленно включалась резервная. В случае же нехватки мощности в каком-либо узле в дело вступали так называемые перетоки, и недостача восполнялась

по линиям электропередачи из другого региона. Кроме того, ежегодно включались новые энергоблоки на электростанциях, возводились подстанции еще более высокого напряжения. Все это создавало впечатление незыблемости строения, именуемого энергетикой.

Выводы сторонников реформы о том, что это впечатление не более, чем иллюзия, энергетики-практики встретили по-разному. Одни с изумлением: ишь ты, додумались, другие с возмущением. Среди вторых были и уважаемые специалисты. Например, заместитель министра энергетики России Виктор Кудрявый и советник Президента РФ Андрей Илларионов. Дискуссии вышли за стены кабинетов на публичные площадки средств массовой информации. Сторонников перемен всегда меньше, чем их противников, но первые, как правило, энергичней. Может быть, поэтому подготовка к преобразованию огромной, жизненно важной, очень инертной и консервативной отрасли-монополиста началась. Медленно, со скрипом, но маховик тронулся. И раскручивался он до 1 апреля 2005 года, когда и начали свою деятельность новые предприятия, созданные при реорганизации.

Все эти годы заинтересованную общественность будоражило. Перечислю «интересантов».

Многотысячный коллектив работников энергокомпаний. Контуры будущего устройства отрасли проступали медленно и не очень ясно, поэтому волновались все – и руководители, и рядовые сотрудники. Помимо чисто житейских тревог о куске хлеба для себя и семьи, помимо заботы о сохранении рабочего места, кресла или стула, очередности в детский сад или на жилье, людей волновала и судьба любимого дела. Пусть не покажется пафосным это выражение, но энергетиков всегда отличало чувство гордости за профессию и отраслевого патриотизма. Все эти факторы в совокупности и по отдельности могли спровоцировать социальный взрыв в компании.

Акционеры. Волнение крупного акционера так же объяснимо, как и беспокойство пенсионерки, владеющей парой акций: вложены деньги, терять их не хочется. А что же будет с акциями крупной компании, которая превратится в ряд мелких?

Потребители. Мысли руководителей крупных предприятий – потребителей тоже можно смоделировать. Раньше они имели дело с одним энергетическим «генералом», при хорошо налаженных контактах решали проблемы долгов, тарифов, ремонтных схем, проектов расширения оперативно. Теперь надо выстраивать отношения с несколькими партнерами. Да и сбытовых компаний будет несколько. Так не правильнее ли уйти от множества контактов на федеральный рынок

энергии и мощности? Для энергетиков же этот шаг со стороны потребителей нежелателен.

Власти. Региональные власти, как правило, не остаются сторонними наблюдателями, если происходят кардинальные изменения в жизненно важной для промышленности и населения отрасли. С их мнением считаются в федеральных органах власти, принимающих решения. Заручиться пониманием и поддержкой реформ со стороны власти – половина успеха. В таком случае в их среде найдутся авторитетные союзники, которые окажут влияние на общественное мнение через средства массовой информации и выступления на трибунах.

В корпоративной газете «Энергетик» появилась рубрика «Реформа». Нужно было определить и принять способы воздействия на все перечисленные целевые аудитории.

Для всех читателей главный посыл-тезис: реформа не ослабит надежность энергосистемы, качество работы не ухудшится, тарифы не вырастут, профессионалы будут еще более востребованы, без работы никто не останется, условия труда улучшатся, заработная плата повысится. Ну и, наконец, инвестиционная привлекательность энергокомпаний также улучшится, что приведет к повышению котировок акций.

Разговоры о реформировании начались в 1999 году. Тогда еще сама ничего не понимающая редакция «Энергетика», поучаствовав в деловой игре по реформе, инициированной Чубайсом, выпустила в свет материал «Пять осенних дней в Коптяках».

Это был срез мнений и суждений о судьбе энергетики в России и в Свердловской области в частности. «Тот, кто будет пытаться сделать из прочитанного окончательный вывод, потерпит неудачу, – писала редакция, – все написанное – повод для размышлений». И впрямь, на газетной полосе фактически спорили вице-премьер области, генеральный директор компании, заместитель председателя правления РАО, консультанты. Фактически корреспонденция вызывала желание разобраться, но материала для этого не давала. Его фактически не было в природе.

Решено было поместить интервью с компетентным человеком, у которого обязано было быть понимание сути предполагаемых перемен, заместителем генерального директора ОАО «Свердловэнерго» по экономике Владимиром Белоусовым. «Вопросы, заданные в этом интервью, могут показаться наивными. Они не придуманы журналистом. Их задают себе и коллегам все работники энергосистемы, будь то начальник отдела, монтер или шофер». Кому достанутся долги Свердловэнерго при разделении? Где будут офисы компаний? Что будет с объек-

тами соцкультбыта? Будут ли сокращаться или расширяться штаты? Что будет с акциями? Что будет с персоналом? Улучшится ли финансовое положение сотрудников?

На все вопросы были получены убедительные успокаивающие ответы – паниковать не надо. Это было в октябре 1999 года. Нельзя сказать, что все сразу успокоились. Но все же в этом году редакции не пришлось возвращаться к теме реформирования, так как обсуждение вопроса затягивалось и велось непублично.

Как ни странно, но вернулась к теме газета вновь по результатам деловой игры, на этот раз проведенной по инициативе правительства. Она выявила ряд новых вопросов.

Готовы ли субъекты реформирования к рынку?

Как управлять каскадным реформированием?

Сколько будут стоить преобразования и кому придется расплачиваться?

Кто будет нести ответственность?

Итак, если после первой игры газета озаботилась целевыми аудиториями «персонал» и «акционеры», то последующие вопросы задают аудитории «власти» и «партнеры». Для ответа на эти вопросы спикером был избран «человек со стороны»: профессор, доктор экономических наук Леонид Гительман. Обстоятельное интервью высветило мнение ученого: Свердловэнерго к переменам готово, реформу надо проводить, но поэтапно, с учетом интересов всех участников.

В дальнейшем газета стала отслеживать и освещать все события по пути реформы. Февраль 2000 года – принятие меморандума, в котором определили цели реформирования энергокомпании и концепцию. Затем публикация интервью с руководителем организации, которая первая выходит в рынок – ремонтная компания. Директор Владимир Очинян говорит уверенно: «Мы будем востребованы». Уверенность руководителя передается персоналу. Публикуются все вести из Москвы, чтобы читатели держали руку на пульсе, например, интервью Чубайса «Все решения о реструктуризации будут приниматься абсолютно добровольно».

Март 2000 года. Публикация с заседания ассоциации промышленников и предпринимателей Урала «Правительство Свердловской области – «ЗА», где поддержку предполагаемым переменам высказывает председатель правительства Алексей Воробьев.

Цельный номер в марте посвятили «горячей линии» «Разговор без посредников», где на вопросы по телефону отвечал генеральный директор Валерий Родин. О возможности задать вопрос было объявление

на сайте, поэтому звонили не только сотрудники, но и акционеры, и журналисты. Круг вопросов оказался очень обширным, ответы были полными и честными. «В период реформ жить спокойно не получается, – признался Родин. – Скажу лишь, что мы постараемся обойтись без потерь для нашего персонала». Родителей детей, которые учатся в институте по договору с Свердловэнерго, успокоили: будут учиться. Тех, кто получил квартиру с рассрочкой выплаты на 10 лет, заверили: будут платить, как и раньше. Льготы на оплату детских садов останутся. Конечный вывод, который сделал «генерал», – вначале хуже не будет, а потом должно стать лучше. По итогам этой «горячей линии» решили организовать «телефон доверия». Работает он и до сих пор.

Проведенная акция сняла многие вопросы, мучившие людей. Но не все. В материале «Прощай, бесплатный отдых?» заместитель генерального директора по управлению персоналом Леонид Казачков отвечал на вопросы о том, что будет с социальной сферой. Хорошо, что руководители находят верный тон, не заигрывают с собеседниками, отвечают честно. Да, социальная сфера убыточна, она будет продана или передана муниципалитетам. Требования работников должны быть направлены не на получение льгот, а на увеличение зарплаты. Пенсионеры будут в особом положении, для них скидки и льготы останутся.

В дальнейшем, когда первый пласт тревог был снят, газета стала осуществлять практику перепечатывания кратких сообщений из агентств. Но это продолжалось недолго. Уже в мае 2005 года в редакцию пришло письмо с вопросами от акционеров. На вопросы отвечал один из руководителей управления капиталом в материале «Реструктуризация – не «распил энергосистемы». Из ответов можно сделать вывод: интересы акционеров будут обеспечены.

Газета вернулась к практике перепечатывания новостей из агентств. За это время провели несколько пресс-конференций, где журналистам разъясняли суть предлагаемых реформ. Не скажу, что они все поняли. Некоторые находятся в неведении до сих пор. Подспорьем для редакции стали те СМИ, которые разобрались и поддержали предполагаемые перемены. Мы ввели рубрику «СМИ об энергетике», в которой помещали разъяснительные статьи коллег из «больших» газет. В ноябре разместили статью из «Новых известий» «Рынок света и тепла», положительно оценивающую грядущую реформу. В январе 2001 года – интервью в «Известиях» с Яковым Уринсоном, заместителем Чубайса: «Мы не хотим, чтоб наступила катастрофа».

Вот хронология только одного года работы с читателями по теме «реформа». Надо признаться, что за это время мы и сами выросли в

понимании сути происходящего, поэтому смогли стать более понятными читателям. Редакция взяла на вооружение жанр «Обзор печати», где давала панораму того, что пишут СМИ о реформе. В основном, это были информативные, безоценочные материалы. Продолжали давать срез мнений важных персон, причем как сторонников, так и противников реформы. Такой подход лишал читателей причин сомневаться в беспристрастности газеты «Энергетик». Помощь оказывали коллеги из РАО «ЕЭС России». Они присылали материалы московских спикеров, нам оставалось лишь перепечатать их на свои полосы.

Но все же большее доверие вызывали собственные материалы, особенно от незаинтересованных авторов. Так, редакция разместила интервью с президентом Екатеринбургской фондовой биржи Василием Татьянниковым, где он прогнозировал развитие событий вокруг акций в связи с реорганизацией и давал советы, как обойти некоторые подводные камни, находились авторы и в Уралэнерго, и в УГТУ-УПИ.

Опыт первых выделившихся предприятий – Свердловэлектроремонт и Екатеринбургской сетевой компании – давал основания для оптимизма. Они жили и не бедствовали. Газета рассказывала об их деятельности, организовывала материалы их сотрудников.

Вот так, держа руку на пульсе реформы, отслеживая каждый шаг своих и более высоких руководителей, газета не уставала информировать читателей. Вплоть до апреля 2005 года, когда работники единой энергокомпании в один день проснулись работниками разных фирм.

Были моменты, когда казалось, что реформа под угрозой. Такими были период особой активности советника Президента Андрея Илларионова, приход на пост премьера Михаила Фрадкова. В журнале «Эксперт» в январе 2003 года появилась статья «Закат реформ?», где успех реформ ставился под вопрос. «Энергетик» ее опубликовал без комментариев. В «Уральском рабочем» в апреле появилась статья аналогичного содержания «Энергетику пробуют на прочность». Продолжали мы публиковать и мнения Чубайса и его команды. Но все же 2003 год стал годом затишья для РАО и для «Энергетика». Шла борьба под ковром.

Уже в начале 2004 г. появилась информация о планировании создания генерирующих компаний по территориям. И вновь редакция информировала читателей о каждом изменении, о каждом шаге. Рассказывала, как будет организован труд в той или иной фирме, где кто расположится территориально. Особенно оживленным стал кабинет редакции в феврале – марте 2005 года. Как будет организован переход? Сохранится ли график отпусков? Не уменьшится ли зарплата? Газета

отвечала на все вопросы. Сам момент изменения статуса компании коллектив пережил спокойно.

Очень важно, чтобы в момент реформирования газета не скатилась до роли проводника единственной точки зрения и рупора одной темы. Такая возможность губительна для газеты, так как лишает ее доверия читателей. Поэтому параллельно с освещением темы реформы «Энергетик» продолжал поднимать самые актуальные проблемы: работа по преодолению неплатежей, борьба с хищениями на энергообъектах, ремонтная кампания, обеспечение топливом электростанций, чествование передовиков, рассказывала о случаях нарушения техники безопасности и так далее. В этом круге вопросов реформе отводилось только одно из мест, причем не самое главное. Постоянно подчеркивалось, что работа идет своим чередом, а реформа ей не помеха.

То, что каждый выпуск газеты ждали, и если по каким-то причинам он задерживался, в редакции начинались тревожные звонки, говорит о доверии к ней читателей и об интересе к поднимаемым там темам.

Таким образом, с самого начала реформы энергетической отрасли газета ОАО «Свердловэнерго» «Энергетик» старалась разъяснить читателям суть и возможные последствия преобразований, честно взвешивая различные аргументы «за» и «против», обращаясь за оценкой событий к авторитетным экспертам. Все это способствовало тому, что реформа не была встречена «в штыки» персоналом и акционерами предприятия, а люди с пониманием отнеслись к реформе, восприняли ее как непростой, но необходимый шаг в новых рыночных условиях.

Сентябрь 2005 г.